

VİZYON: HAYAL VE GERÇEK ARASINDAKİ GERİLİM -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi- VISION: THE TENSION BETWEEN IMAGINATION AND REALITY -An Essay of Critical Approach-

Yrd. Doç.Dr.Gürcan PAPATYA*

ÖZET

Vizyon göreceli ve kişisel konseptte sahiptir. Bu yön kavramın tanımlanmasından çok, anlama-ya ilişkin bir perspektifin öngörülmesine neden olmaktadır; ve gelecek bağlamında düşünülen kavram, hayal ve gerçek açısından "entellektüel bir çalışma" ve "yaratıcı gerilim" in somut bir ifadesi olarak tartışılmaktadır. Ancak bu gerilim, bugün ve gelecek arasında güçlü bağların kurulmasına da kaynaklık etmektedir. Ne var ki, "gelecek paydaşlığı" ya da "geleceği paylaşmak" mevcut ve gerçekçi görülmez. Sistemin dinamik ve açık niteliği bunu engeller. Bu nedenle vizyon, paylaşma ve paylaşmama arasında sürgit bir süreç olarak yaşanır.

Diğer yandan sistem yönsüzlük ile vardır, bu sistemi dinamik hale getirir. Dolayısıyla vizyon, sistem yönsüzlük ile karşı karşıya kaldığında devreye girer. Yönsüzlük eylem ve entellektüel enerji verir. Aksine belirlilik ve homojenlik entellektüel enerjiyi azalttığı gibi vizyon geliştirme sorunlarının kaynağını oluşturur.

Bu sorunsal ve yaşanan ikilem kaçınılmaz olarak eleştirel bir tartışma bağlamı yaratmaktadır. Zaten bu noktada vizyon üstlendiği işlevi yerine getirmiş olmaktadır.

Vision has a relative and individualist concept. These properties creates a perspective for understanding the vision rather describing it. And this concept, thought in the context of future, is discussed as a concrete statement of "intellectual study" and "creative tension" from the view of imagination and reality. However, this tension is the source of constructing of strong connections between now and tomorrow. But to share future doesn't seem available and realistic. Thus vision becomes a process between to share and not to share.

On the other hand, system without its own direction becomes dynamic. So vision acts when it faces to the system without direction. Having no direction creates action and intellectual power. Contrary determinism and unity are sources of the vision development problems and decreasing intellectual power.

This problematic and active dualism inevitably creates a critical discussion. This is what vision wants to do.

Miyopi, Vizyon Konsepti, Vizyonu Paylaşma, Vizyon Bulanıklığı, Vizyonun Tükenmesi; Myopia, Concept Vision, Sharing Vision, Clearless of Vision, Run out of Vision.

GİRİŞ

Vizyon, üzerinde çok tartışılan fakat ne anlama geldiği konusunda uzlaşma sağlanamayan bir kavram olarak, oldukça kişisel bir konseptte sahiptir. Bu uzlaşmazlığa kavramın genişliği ve bulanma katsayısının yüksekliği katıldığına vizyon daha da belirsiz hale gelmektedir. Oysa günümüzde hedeflerin gerçekleştirilmesi için berrak ve anlaşılır bir vizyona ihtiyaç hızla artmaktadır.

Genellikle vizyon arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliği şeklinde düşünülür.¹ Aksine paylaşılmaması gelecek

* Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi ve Üniversite Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürü.

¹ Peter SENGE (Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Ya., İstanbul, 1996, s. 165.

sorunlarına kaynaklık edeceğine inanılır. Fakat "geleceği paylaşmak" mevcut ve gerçekçi görülmez. Zaten sistemin dinamikliği de bunu engeller. Bu nedenle vizyon, paylaşma ile paylaşmama arasında sürgit bir süreç olarak yaşanır. Oysa geleceğin dünyasında mecradan çok engin ufuklara ve somut girişimlere muhtaç bir yön kaçınılmaz gözükmektedir.

Bu yazın, vizyon konusunda yaşanan sorunsal ve ikilemin anlaşılması ve gerekli yönü değerlemeye ilişkin kavramsal düzlemde eleştirel bir tartışma hedeflemektedir.

1. TANIMI: VİZYON NE DEĞİLDİR?

Herhalde vizyonun ne olmadığını tanımlamak, ne olduğunu tanımlamaktan daha kolaydır. Bu ekseninde vizyon her şeyden önce bir hastalık tedavisi yöntemi değildir. Gelecekle ilgili gaiplerden haber vermeye yönelik bir davranış tarzı da olmaz. Diğer bir deyişle vizyon, boş hayaller, temelsiz açıklamalar, muhtaç günlerde görülen düş ve seraplardan öte bir fenomendir. Böyle olunca vizyon, inandırıcı, çekici ve gerçekçi bir geleceği tanımlaması beklenir; potansiyelin etkin bir şekilde eyleme ilişkin kullanılmasını kapsaması düşünülür. Bu mevcut durumun ciddi analizi, eylem planlarının formatını belirlemeye yardımcı bir açı verir.²

Yani vizyon geleceğin gerçekliliğini yakalama ve görünmeyi kavrama konusunda mevcut durumun analizine bağlı tasarlanan bir resim ve geniş bir dünya içinde kendine ilişkin duygudur; daha derin, motive edici temel değerler ve uzun erimli stratejileridir³; dahası gelecekteki misyon, amaç, hedef ve stratejilerin toplamıdır.⁴ Fakat bunun için mevcut durum gerçekçi bir şekilde ortaya konmadan ya da bugünkü durum tam olarak kavranmadan açık, net ve yerinde bir vizyon yaratılmayacağı açıktır. Yoksa oluşturulan vizyon fantastik olmaktan öteye geçmez.⁵ Bu nedenle vizyon herkesin anlayacağı kadar açık ve net ya da anlaşılır olması, hayaller ve gerçekler bağlamında uygunluk göstermesi istenir. Bu ise, vizyonun paylaşılması ve/ya vizyon ortak paydasında buluşma gerekliliğini işaret eder.⁶

Burada vizyonun soyut görünümü ile somut bir misyon belgesine dönüştürme beklentisi iç içedir. Ayrıca vizyonun somut olarak ortaya konması ya da yönü, vizyona sahip çıkma coşkusu da yapısında barındırır. Öyle ki, vizyondaki derinlik, netlik ve sorumluluk boyutlarının ilişkisinin bu şekilde bütünleyeceği vurgulanır.⁷

Daha açık bir şekilde, vizyon temel değerler ve hedefler ekseninde geliştirilen strateji ve pratiklerin biçimlenmesine yardımcı olan, yön gösteren bir ifadedir.⁸

² Bkz. Cem KOZLU, *Türkiye Mucizesi İçin...Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Ya. No. 335/39, Ankara, 1994, s. 1-2.

³ Bkz. Joseph V. QUIGLEY (Çev. Berat ÇELİK), *Vizyon*, Epsilon Ya. No. 4, İstanbul, 1998, s. 259; Ayrıca Bkz. Danah ZOHAR (Çev. Zülfü DİCLELİ), *Aklı Yeniden Kurmak*, Türk Henkel Dergisi Ya. No. 9, İstanbul, 1998, s. 46; Mustafa ÖZEL, *İş Hayatında Liderlik ve Strateji*, Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998, s. 45-47.

⁴ Cynthia D. SCOTT ve Diğerleri, *Organization Vision, Values and Mission*, Crisp Publication Inc., California, 1993, s. 12-13.

⁵ Bkz. Gary HAMEL-C.K.PRAHALAD (Çev. Zülfü DİCLELİ), *Geleceği Kazanmak*, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 102-104.

⁶ Vizyonun paylaşılmasına ilişkin Bkz. Stephan R. COVEY, "Paylaşılan Vizyon", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 4-5.

⁷ Vizyonun somutlaştırılması için Bkz. Mark LİPTON, "Vizyonun Somutlaştırılması", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 15-16.

⁸ İlgili tanıma bağlamlamaya ilişkin Bkz. Stephan CUMMINGS-John DAVES, "Vision, Mission, Fusion, Long Range Planning", Vol. 7, No. 6(1994), s. 148-149.

Dolayısıyla vizyonun yazılması için oldukça çok geniş ve detaylı araştırma yapmak gerekir. Bu açıdan içeriye bakarak vizyonun açık ve net olmasından söz etmek oldukça zordur. Unutmamak gerekir ki, açık bir vizyon, kritik yetenekleri değiştirmek, yeniden yapılandırmak, yatırım yapmak ve vizyon gücünü besleyen insan dokusunu geliştirmek için dışsal bir yön ve mantıklı bir bağlam sağlar.⁹

Bu cümlelerden sonuç olarak söylenebilir ki, vizyon;

- Kahinlik olayını realize eden bir kavram değildir,
- Ayakları yere basmayan, gelişi güzel fikirlerin ağdalı söylemi değildir,
- Gerçek ve mevcut değildir, arzu edilen gelecekle ilgilidir,
- Bugünü terketmek değildir,
- Sıradanlık yaratmaya ilişkin eylemlerin planlanması değildir,
- Durağan ve bir kerelik ifade değildir,
- Harekatlar üzerine baskı yaratan unsur değildir,
- Amaç ve yönden sapma değildir,
- İlgiyi, cesareti ve ilhamı negatif kullanma değildir,
- Mükemmellik ölçütü değildir,
- Manevi düzey olsa da, misyon değildir,
- Çok sofistike ve kompleks değildir,
- Doğru ve/ya yanlış değildir.

2. VİZYON GELİŞTİRME PARADİGMASI

Çoğu kez vizyon devrimci, değişmeci, radikal hedef bulma/kurma olarak düşünülür; ve "Ne için?" sorusunun yanıtını karşılar.¹⁰ İleriye bakarken, nelerin korunup nelerin terkedileceği, hangi konuların öncelikle ele alınacağı, hangi konuların önemsiz olduğu bu soruya verilecek gerçekçi yanıtta gizlidir.¹¹

Kaldı ki, vizyonun gelecek bağlamında çalışmalar yapma olanağı vermesi, değişimi ve gelişmeyi kolaylaştırması; fiziki ve entellektüel dönüşüme ivme kazandırması; ilham ve enerji vermesi; toplu varoluş duygusu yaratması önemini artıran damarlardır.

2.1. Vizyonu Ne Yaradır?

Açık sistem özelliği gereği, dışsal ve içsel bir çok değişken ve parametrelerden etkilenir. Sistemin işlerliği bu parametre ve değişkenleri değerlemek ve pozitif yönde kurmaya bağlıdır. Dolayısıyla vizyon oluştururken sistem yaklaşımından hareket edilir.

Çünkü vizyon bir kişi/organizasyonun etrafındaki mantığa dayalı bir algılamadır. Dahası bir şeyin gelecekte tanımlanmasıdır. Yani, istenen ve beklenen fikir, eğilim ve oluşumları anlamlandırma çalışmalarını kapsar.

⁹ Gordon R. SILLIVAN-Michael V.HARPER (Çev. A.Bilge DİCLELİ), *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Boyner Ya., İstanbul, 1997, s. 106.

¹⁰ Bkz. Tanju ARGUN, "Vizyon", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 7-8.

¹¹ Nan STONE, "The Value of Vision", *Harvard Business Review*, (September-October 1996), s. 14.

Bu nedenle vizyon gelecekteki kavramları içine alır ya da gelecekteki bir çok kavram vizyonu bütünlü. Bu yön vizyon ile geleceğe ulaşma konusunda stratejik bir anlama sahiptir.

Buna göre vizyon geliştirme semptomlarını şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Misyona konusunda çelişkili ifadeler; buna ilişkin yöneticilerin odağı ve misyonu kaybetmeleri, sık sık fikir ayrılığına düşmeleri.¹²
- İşgörenler için işin monotonlaşması, yetersizleşmesi, anlamını kaybetmesi, kötümser perspektife sahip olmaları.
- Organizasyonun meşruiyetini, piyasadaki önderliğini, şöhretini, pozisyonunu kaybetmesi; yeni rakiplerin varlığı ve organizasyon sadakatının kaybolması.
- Organizasyonun çevresel mantığı algılayamaması, sinyalleri farketmemesi, yönelimlerle uyumsuzluğu; öncelikle yakın çevre unsurlarının organizasyon ile çelişmesi.
- Organizasyon imaj ve itibarında kayıplar; işgörenler açısından organizasyonun değerinin kaybolması.
- Riskten kaçma, yeni proje yetki ve sorumluluğunu almada çekimserlik, değişime karşı direnci negatif boyutta düşünme.
- Paylaşılan bir duygusuzluk, gelecek hakkında belirsizlik ve miyopi.
- Şikayet ve şaiye ile güvensizlik üretilmesi.

Bu semptomlar vizyona olan gereksinimin artmasına ve vizyonun gelişmesine kaynaklık etmektedir.

2.2. Niçin Vizyon?

Vizyon geleceğin kontrol altında tutulması, rekabet avantajı için yaratıcı stratejilerin geliştirilmesi, performans ve verimliliğe ilişkin pozitif dönüşümlerin sağlanması ve zorlamaya karşın bir manipülasyon olarak düşünülür.

Burada vizyon gidilecek yönün belirlenmesi, geleceğin belirleyici referansı; yönelim verici motoru ve davranışları uyarıcı bir işleve sahiptir. Fakat vizyon kurma/geliştirmede bütünlü bir değerlendirilmenin yapılması gerekliliği her zaman önemini koruduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu yönü ile vizyon, rekabetçi tutum ve/ya güç için, açık ilgi alanlarının belirlenmesi, stratejik kaynaklarının hazırlanması ve oluşturulması ile formüle edilir. Ne var ki, gelecekteki rekabetin sağlanması açısından iş/işletme arenasının değişik bölümlerine ilişkin derinlemesine bir incelenmenin yapılmasında büyük fayda vardır. Böylece gelecekte önceliği olan veya üzerinde durulması gereken konulara ilişkin soruların yanıtlanmasında önemli averaj sağlamış olacaktır. Rekabet gücü stratejik kaynakları bireysel anlamda olduğu kadar organizasyon performans kriteri ile ilgili de düşünülür.

Rekabet gücünün stratejik bireysel kaynakları yaratıcılık, başarı, motivasyon, güç, güvenilirlik gibi kaynaklardır. Rekabet gücünün organizasyona bağlı stratejik

¹² Misyona ilişkin Bkz. Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Ya. No. 197, İstanbul, 1997, s. 11-12.

kaynakları ise performans ve organizasyonun rekabetçi konumu ile bağıntılıdır. Rekabet gücünün performans ile ilgili kaynakları, maliyet avantajı ve ürün farklılaştırılmasından ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi konum, değişim veya benzer avantajlara iliştilir.

Aynı zamanda vizyon bir güçlü oluşturma yeteneğini de ifade eder. Bu güç oluşturma yeteneği, yönetim yetenek ve yeterliliği, lojistik ve teknolojik profillerin çıkarılması kadar kaynakların ekonomik kullanımı gibi çeşitli etkenler tarafından belirlenir. Yönetim yeterliliği sorun çözme ve çevrenin gözlenmesi gibi çok önemli yeteneklerin bir sonucudur. Lojistik yeterlilik ise, daha çok organizasyonun operasyonel-işlevsel tarafını ilgilendirir. Öyle ki, vizyon organizasyonun yeterlilik profilinde radikal ve uzun erimli değişim sağlayabilir.

Vizyonun temeli her bir değişkenin belirlenmesine ve entelektüel görüş ya da en olası senaryonun dayandığı bütün noktaların bütünlük değerlendirilmesine bağlıdır.

2.3. Vizyon Geliştirme/Gerçekleştirme İlkeleri

Bir süreç olarak vizyon geliştirme, zihinlerde yeşeren, gelecekle beslenen soyut bir çerçeveye sahiptir. Bu nedenle bazı yazarlar vizyon geliştirme paradigmasını yaratıcılıkla ilişkilendirmiş ve bunun şiddetli yaşanan bir süreç olduğu üzerinde durmuşlardır.¹³

Dolayısıyla vizyon geliştirme süreci belli bir takım ilke, model, yaklaşım ve öğrenme aşamasını içerir ve bunlar üzerinde yoğunlaşılır. Genel olarak vizyon süreci şu ilkesel bağlamda değerlendirilir:¹⁴

- *Veri Tabanı Oluşturma*: Gerek vizyon geliştirme gerekse uygulamada verilerin toplanması, saklanması, ihtiyaç halinde güncelleştirilmesi birincil öneme sahiptir. Çünkü değişim, ancak, sinyalleri alabilenler için kolaylık ve rahatlık taşımaktadır. Güçlü bir veri tabanı bunu realize edecektir.

- *Fantezi olmanın ötesinde bir gerçeği ifade etme*: Ağdalı, mübalağlı düşüncelerin sözcüklerle ifadesi, vizyon özünün gözardı edilmesine neden olur. Bu açıdan vizyon kurmada vizyonun gerçeği ile çatışmamasına dikkat etmek gerekir. Fakat şu da var ki vizyon, somut olmayı ifade etmez. Bilâkis vizyon, yaratılmak istenen dünyayı açığa vurur. Dolayısıyla vizyonun bireylerin duygusal derinliklerini yansıtması doğaldır.

- *Pratik ve pragmatik olmaktan vazgeçme*: Genellikle ölçülebilirlik ve somutlaştırma çabaları, ister istemez vizyonun özüne aykırıdır. Çünkü vizyon, insan hayal, umut ve ideallerini ya da ruhsal boyutunu temsil ettiğine göre, pratik ve pragmatik olamaz; öyle bir yön vizyonu engeller. Bu açıdan vizyona ulaşılmasa bile, yön gösterici kuvvetli bir işlevi olduğu gözönüne alınmalıdır.

- *Orijini tanımlama*: Organizasyonla ilişkili herkes/herşey vizyon geliştirme paradigmasının anlamını bütünler. Sözgelimi müşteri, vizyonun oluşturulmasında büyük önem taşır.

¹³ Bkz. Varan BENNIS-Burt NANUS, *Leaders: The Strategics for Taking Charge*, Harper-Row, NewYork, 1986.

¹⁴ Bilge ERENGÜL, *Kültür Sihirbazları*, Evrim Ya. No. 7, İstanbul, 1997, s. 82-85.

• *Etkileşim ve iletişimin önemi*: Öyle veya böyle etkileşim ve iletişim vizyon kurma değerlerini oluşturur. Bu uygulama başarısının niteliğini etkileyecektir.

Bu noktada vizyonun soyut niteliği ya da gelecek görüntüsü, işlevselliğini uygulamada ayrıcalıklı değerlendirilmesini gerektirmektedir. Fakat öncelikle; vizyona kendini adanma ve içtenlikle katılma ve paylaşma ve samimiyetle kabul etme gerekir. Bu vizyonun işletme organizasyonunda işgörenlerin tümü tarafından benimsenmesi ve paylaşılmasını da zorlar.

3. VİZYON GELİŞTİRME/UYGULAMA SORUNLARI

Gizli ve güç anlaşılan vizyon, gerek geliştirmede, gerekse uygulamada sorunların asıl kaynağı olması doğaldır. Ya da berrak bir kavram olmaması nedeniyle, gerçeğini kavrama konusunda doğasına bakmak ve etkileyen faktörleri incelemek daha anlamlı olacaktır.

3.1. Vizyon Geliştirme/Uygulama Sorunlarını Etkileyen Faktörler

Vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında vizyon ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilir. Bu çoğu kez bireysel davranışlara, bireylerin kendi çevrelerine yaklaşımına ve dış uyarılara bağlıdır. Bunlar ana başlıklar halinde şöyle sıralanabilir:¹⁵

- Yanlış ve hata yapma korkusu,
- Belirsizliğe toleransta yetersizlik,
- Yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılamasını tercih etme,
- Plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı,
- Oluruna bırakmada yetersizlik,
- Zorlama eksikliği veya pozitif ilgi uyandıran sorunların bulunmaması,
- Kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves,
- Hayal gücü eksikliği,¹⁶
- Hayal gücünün kontrol edilmesindeki eksiklik ve bir fikir üzerinde yoğunlaşmamak,
- Gerçek ve hayalin birbirinden ayırt edememek.

Organizasyonun vizyon geliştirme ve uygulamaya yönelik işlevleri, tutumlarını içeren ilgili etkenler çok geniş ve değişik olan ikinci kategoriye ilişkindir. Bu etkenler de şu şekilde sıralanabilir:¹⁷

• *Temel inanışların vizyonu tıkaması*: Kültür normlarına uymayan inanışlar ve gelenekler organizasyonun görüşlerini kapatır ve etkili strateji olanaklarını kısıtlar. Kendisini işine adanmayan yöneticiler ve çalışanlar vizyonun önü kapatmış olur.

• *Gerçeklik sınavının kaybedilmesi*: Vizyonun belirsiz oluşu, bunların belirlenmiş stratejilere dönüşümünü tehlikeye sokar. Vizyonun denenmiş veriler ile deği-

¹⁵ M.S.S.EL-NAMAKI, "Creating A Corporate Vision", **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 6(1992), s. 3-4.

¹⁶ Bkz. Gürcan PAPTAYA, "İşletmelerde Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği", **Verimlilik Dergisi**, S. 4(1997), s. 33-46.

¹⁷ EL-NAMAKI, s. 3-4.

şimindeki bozukluk, vizyonu gerçekleştirilebilecek stratejilere dönüşümünü tamamıyla bozabilir.

- *Ödüllendirme sisteminin eksikliği:* Kısa dönemde elde edilen özellikle operasyonel başarıların ödüllendirme mekanizması vizyon ile gösterilen hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyebilir. Bunun yerine vizyon ile bağdaşmış stratejik programların materyalize olmasına yönelik mekanizmalar uzun dönemde daha başarılı olabilir.

- *Düzensiz uygulamalar:* Vizyon organizasyonda ilk söz edildiğinde, üst yöneticiler programın etkili bir biçimde yürütülmesinde başarısız olabilir. Ya da etkili olarak izlenmeyen vizyon, sonuçların kısa sürede elde edilmesini önleyebilir ve böylece organizasyon kayıpları çoğalabilir.

- *Stratejik katılım eksikliği:* Vizyon genellikle geniş katılım, her zaman olmamakla birlikte stratejik plan içerisinde veri kabul eder. Katılım bir ihtiyaç olduğunun bilinmesi dürüstlüktür; fakat, her zaman gerekli değildir ve yapıcı olayları geciktirebilir. Bu açıdan katılımı stratejik açıdan değerlemek gerekir.

- *Düzensiz bilgi sistemleri:* Vizyon tarafından desteklenmeyen ve gelişim hızına ayak uyduramayan sistemler, diğerlerine göre daha çok yıkılmaya ilişkin değerlendirilir. Bu bakımdan, yanlış teknik uzmanlık veya yanlış pazar bölüşümü/segmentasyonunda yetersiz ve dengesini kaybetmiş bilgi sistemleri önemli açmazlar yaratır.

- *İşgücünün çürümesi ve işbirliğinin ortadan kalkması:* Çalışanların yaratıcılıkları, yetenek ve becerilerinin geliştirilmemesi ve bu yönde motive edilmemesi işgücünün çürümesine ve yaratıcılığın sinerjistik etkisinden yararlanılmamasına neden olur. Böyle bir ortamda çalışanlar, işlerinde kararsızlığa ve işlevlerini kaybetme için özel gayret gösterirler.

- *Stratejik süreksizlik ve yönetim devamsızlığı:* Uygulamada paylaşılmayan vizyon ve stratejiler, beklentinin altında kalmaya mahkumdur. Uzman olmayan bireyler tarafından formüle edilen ve uygulanan bir vizyon, bekleneni vermez. Ya da söz konusu vizyonun başarısızlığı birey ile kişisel bir bağ oluşturur. Bu bağ ve vasatizm yönetimin vizyona ilgisini bozar.¹⁸

3.2. Paylaşma Ve Paylaşmama Ekseni: Vizyon Bulanıklığı

Rotanın dışına çıkan bir yelkenli, nereden eseceği belli olmayan rüzgara bağlı olarak gerçek yönünü nasıl belirlemede zorluk çekerse, geleceğin gerçeğinden uzak bir rota umutsuzluk girdabına o denli hızlı sokar. Bazen umutsuzluk, rotanın kaybedilmesi, bazen de rotanın dışına çıkarak gidilecek yönün belirlenmesi zorluğu şeklinde biçimlenebilir. Bu nedenle günümüz vizyonerlerinin karşı karşıya kaldıkları önemli sorunların başında vizyonun tükenmesi ve/ya vizyonun paylaşılması ve vizyon bulanıklılığı ve/ya vizyonun paylaşılmaması gelmektedir.

Eğer vizyon bir gelecek anlayışı ise, berraklığını paydaşlık yaratmaya ilişkin oluşturmak ön koşul olmalıdır. Bunun için bugün ile gelecek arasında güçlü bağların

¹⁸ Bkz. C.Thomas COULSON, "Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality?", *Long Range Planning*, V. 25, No. 1(1992), s. 81-89.

kurulması, insanların kolaylıkla bunu kavrayıp anlayabilecekleri şekilde olmasında büyük yarar vardır. Belki herkes gelecek düşüncesi taşımayabilir. Fakat herkes bugünde olduğunu bilir. Dolayısıyla herkesin vizyon konusunda açıklığa ve operasyonel anlamda kolayca anlayabilecekleri bir "vizyon konsepti"ne ihtiyaçları vardır.

Tablo: Vizyon Konsepti

Statik Yön: Çekirdek ideoloji		Dinamik Yön: Öngörülen gelecek	
Organizasyonun kimliği ve karakteridir. Ayakta tutan tutkaldır. Kim olduğunun nereye gittiğinden daha önemli olduğu olgusudur. Çünkü gidilen yol koşullara göre değişir. Lider ölür, pazar veya teknoloji değişir, yönetim farklılaşabilir. Fakat çekirdek ideoloji sürekliliğini korur. Ve oluşturulmaz, ancak keşfedilir. Bir keşif eylemidir. İçerik bakılarak gerçekleştirilir. Bu nedenle biçimsel olarak ifade edilmesi gerekir.		Nereye ulaşmak, neyi başlamak, neyi yaratmak istediğinde değişim ve ilerleme için kritiktir. Bu yönün de iki prosesi vardır: Birincisi görünür, canlı ve gerçek yanı; ikincisi henüz gerçekleşmemiş olan rüya, arzu ve umutların barındığı yanısırdır. Bunun için ulvi/manevi amaçlar belirlenir ya da hissettirilir. Bu çalışanları kuşatır, kavrar, enerji verir. Yoğundur. Paydaşlık yaratır. Mevcut koşullar ve yeteneklerin ötesinde, öteyi görmeyi gerektirir. Neticede bir resmi ya da tasvir içerir.	
Temel Değerler	Temel Hedefler	Bugünün öngörüsü	Yarının öngörüsü
İkellere yön verir, oluşturur. Dışsal koşullardan etkilenmez. Özel fakat belirgin değildir, Vardır. Tıpkı gökteki yıldızlar gibi. Ancak içselleştirme, içselleştirilenleri koruma önemlidir.	Varlık nedenini açıklar, realize eder. Organizasyonun ruhu ile ilgilidir. Esin verir, yönlendirir.	Organizasyonun hangi noktadan hareket ederek değişmeye başlayacağına işaret eder. Bir çıkıştır.	Hedef gösterir. Vaniş noktasıdır. Heyecan verir, çalışanları geleceğe ilişkin yorar, yaratıcı bir kurgu düşüncesi taşır. Ve bunda doğru ve yanlış yoktur.

Kaynak: James C. COLLINS-Jerry J. PORRAS, "Building Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, (September-October 1996), s. 65-77'den yararlanılarak tablolaştırılmıştır.

Ne var ki, her zaman düşünmek ile yapmak konusunda bir gerginlik vardır. Vizyon düşünce bazında ne kadar kolay algılanırsa da, gerçekleştirme konusunda her zaman için sorun söz konusu olabilir. Bu ise, vizyonun bulanmasına ve gerçeğin dışlanmasına neden olabilir. Şu da var, düşünülmesi olanaklı olanı düşünme değil, olanaksız olanı düşünme fırsatı yaratan vizyon, şu anki gerçeğin dışında olamaz. Ancak onu aşmak için düşünceleri zorlamaya yardımcı olur.

Yani bir bakıma vizyon bugünün önünde yarını karşılama ve davranmaya ilişkin değerlendirildiğinden, bugünün önünde geleceğin yaratılması gerçek dışı algılanır.

Fakat bu gerçek geleceği görme konusunda bir anlam bütünlüğünü kapsar. Çünkü geleceği anlamının bir yöntemi de bugün gerçekleşmekte olan değişim ve dönüşümü yorumlamaktır.¹⁹ Buna göre vizyon yarının başladığı yerdedir. Şu anki paradigma varsayımları da, yarını anlamada yardımcı olur. Paradigma varsayımlarının yarına ilişkin sınanması geleceği anlamlandırmada önemli bir açı verir. Fakat gelecekte yaşanan, öngörülen anın olanaksızlığına rağmen, gelecek planlarının yapılması engellenemez. Gelecek için yapılan planlar, dikkatin bugünde ve bugünün performansında yoğunlaşılmasını dışlayamaz.²⁰

¹⁹ Bkz. Ulrich SOLLMANN-Roderich HEINZE (Çev. Evrim Yayınevi), **Vizyon Yönetimi**, Evrim Ya. No. 32/1, İstanbul, 1995, s. 44-45.

²⁰ Bkz. Ken BLANCHARD, "Anlaşılır Vizyon", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997), s. 3-4.

Bu bağlamda vizyon bir yol gösterici ya da nereye varılacağını anlamaya yarayan itici bir güçtür, bir işaretir. Fakat neticede ya vizyonun tükenmesinden ya da tercihen değiştirme isteğinden veya tamamıyla yolun değiştirmesinden yeni bir vizyonun oluşturulması gerekliliği olarak kendini hissettirebilir.²¹ Yani vizyonun tükenmesi ile ilgili tercih öngörülen geleceğin tükenmesi şeklinde algılanabilir. Öyle olsa bile, gelecek bağlamında vizyonun dönüşümü sağlayacağı düşünülmelidir. Bu nedenle çoğu kez vizyon bağlamında geleceğin tükenmesi, etkin kararların alınması yönünde çalışmalara şevk ve güç verir. Başkaca vizyonun paylaşılması ve sürecin yaşanmasına ilişkin sinerjinin yaratılması sağlanmış olur. Vizyonun bulanıklığı ise, vizyonun gerektiği şekilde paylaşılmamasını ifade eder; ancak günün kaotik yapısında bu yıkıcı bir etki yaratabilir.

Vizyonun iki yanı keskin bu yönü, gelecek ile bugün, hayal ile gerçek arasındaki "yaratıcı gerilim" in somut bir ifadesi olarak karşımıza çıkar. Yaratıcı gerilim bugün ile gelecek, hayal ile gerçek arasındaki açıktır. Bu aynı zamanda bir enerji kaynağıdır. Açıklık, vizyona ilişkin düşünce ve eylemi geliştirir.

Söz konusu gerilim, gerçekliğin vizyona çekilmesi veya vizyonun gerçeğe çekilmesine neden olur. Böylece neyin gerçekleştirileceği üzerinde durulur. Yani vizyonun ne olduğu değil, ne yaptığı önemli görülmelidir.²²

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çoğu kez sistem bozulma ve yönsüzlük ile karşı karşıya kalır. Bu durumda vizyon, sistemi hedefler doğrultusunda harekete geçiren, güdüleyen paydadır. Ancak vizyonun tükenmesi durumunda yönsüzlük sorunu ile tekrar karşılaşılır. Oysa sistemin dinamikliği ancak yönsüzlüğü ile örtüşür. Yani yönsüzlük sistemi dinamik bir hale getirir ve vizyonerliği tahrik eder.

Bu noktada "vizyonun yaşanması ve içselleştirilmesi" önemli bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekir. Aynı zamanda bu, "vizyonun güncelleştirilmesi" ni ifade eder. Çünkü vizyonun değişken ve parametrelerden etkilenmemesi mümkün değildir. Tükenecek vizyona karşın güncelleştirilen vizyon paylaşılır, değişken ve parametreler karşılanır ve gelişme sağlanır.

İçselleştirme perspektifi, vizyonun hazırlanması değil paylaşılması bağlamını vurgular. Bu, vizyona sahip çıkılmasını gerektirir.

Ancak, vizyon yaratma için genel geçerli kurallar yoktur. Güncelleştirmeye ilişkin de belli kurallar olamaz. Ki, bunun için mükemmel bir vizyon yaklaşımı ortaya koymak olanaksızdır. Bu nedenle vizyonun güncelleştirilmesinde ya da güçlendirilmesinde organizasyonun kendine özgü bir yaklaşım gözetmesi yararlı olur. Önemli olan vizyonun bizzat organizmayı ileriye çekmesidir. Bu düşünce, açık şekilde ortaya konmuş, paylaşılmış ve içselleştirilmiş vizyonun sürekli yorumlanmasını ve güncel tutulmasını belirginleştirmektedir.

Yanısıra vizyon bir dizi niteliksel kriter içermelidir ve etkin bir vizyon için de aşağıdaki koşullar sağlanmalıdır:²³

²¹ Burt NANUS, **Visionary Leadership**, Jossey Bass Pub., San Francisco, 1992, s. 34.

²² Yaratıcı gerilim için Bkz. SENGE, s. 167-172; Ayrıca Bkz. Peter SENGE, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **Solan Management Review**, (Fall 1990), s. 7-23.

²³ EI-NAMAKI, s. 3; Ayrıca Bkz. Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Ya. No. 659/66, İstanbul, 1996, s. 98-99; QUIGLEY, s. 110-111.

- Gerçekçi ve uygulanabilir; yani basit ve açık olmalı,
- Sistem/tüm organizasyonu hareketi geçirici olmalı,
- Amaçların aynası ve çalışanların esin kaynağı olmalı,
- Organizasyona bağlılık ve zaman döngüsü açısından ileri görüşlü fakat, optimum sürede gerçekleştirilebilir olmalı,
- Zaman ve faaliyet alanı açısından dikkatleri yoğunlaştırabilmeli,
- Amaç ve stratejileri dönüştürebilmeli,
- Üst yönetim tarafından desteklenmeli ve sık sık açıkça ifade edilmeli,
- Vizyon konusuna odaklı olmalı, yön anlayışı vermeli.

Fakat, vizyonun uygulanabilirliği somuta indirgemek ile söz konusudur; ancak bu oldukça zordur. Ve bununla birlikte genel düşünce, elle tutulabilir gelişme ve keşifler ortaya çıkmadan detaylı uygulayabilirlik çalışması bir kenara bırakılmaktadır. Kaldı ki, vizyonun karmaşık sorunları, basit ve anlaşılabilir çözümlere dayandırılması ile ölçülebilir. Deneyimler göstermektedir ki, çalışanların esin kaynağına verecek çözümler oldukça önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle bu, yapılan işi oldukça farklı yönlere ve geleneksel olarak kabul edilen ve tarihsel olarak toleransı güç olanlara çekildiğinde, bu sorun kendini daha belirli bir şekilde ortaya koymaktadır.

Bu noktada vizyon geliştirmede ideal bir yol yoktur. Fakat ilke olarak vizyonun paylaşılması esas olduğu için, çalışanlarla birlikte oluşturulması kabul görmektedir. Bazen çalışan bir kişinin sezgisel olarak kavradığı düşüncesi ya da vizyonu, paylaşılan bir vizyona dönüşebilir.²⁴ Ancak üst yönetimin veya liderin bu konuda bir takım koşulları sağlaması; öncelikle, vizyona temel oluşturan gerekçelerin açık ve net olması; sonrası, uzlaşmadan çok tamamlayıcı ve yaratıcı bir yönelim gözetilmesi gerekir.²⁵ Bunun için vizyonu dayatmak değil, vizyon yaratmaya olanak sağlamaya çalışılmalıdır.

Kaldı ki, vizyon oluşturmada ciddi bir entellektüel çalışma yapılmamışsa, anlam ve yararlılık bakımından vizyon boş sözler ve konjonktürel yönetim modalarında dolaşmak olarak kalır ve geleceğin büyük dalgalarına yakalanma olanağından uzaklaştırır.

²⁴ Bkz. EREN, s. 400-402.

²⁵ Melih ARAT, "Şirketlerin Miknatısı: Vizyon", **Power Dergisi**, (Ocak 1998), s. 121-123.

KAYNAKÇA

1. ARAT Melih, "Şirketlerin Miknatısı: Vizyon", **Power Dergisi**, (Ocak 1998).
2. ARGUN Tanju, "Vizyon", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997).
3. BENNİS Varan -Burt NANUS, **Leaders: The Strategics for Taking Charge**, Harper-Row, NewYork, 1986.
4. BLANCHARD Ken, "Anlaşılır Vizyon", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997).
5. COLLINS James C.-Jerry J. PORRAS, "Bulding Your Compony's Vision", **Harward Business Review**, (September-October 1996).
6. COULSON C.Thomas, "Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality?", **Long Range Planning**, V. 25, No. 1(1992).
7. COVEY Stephan R., "Paylaşılan Vizyon", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997).
8. CUMMINGS Stephan-John DAVES, "Vision, Mission, Fusion", **Long Range Planning**, Vol. 7, No. 6(1994).
9. DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Ya. No. 659/66, İstanbul, 1996.
10. EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Ya. No. 197, İstanbul, 1997.
11. EI-NAMAKİ M.S.S., "Creating A Corporate Vision", **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 6(1992).
12. ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Ya. No. 7, İstanbul, 1997.
13. HAMEL Gary-C.K.PRAHALAD (Çev. Zülfü DİCLELİ), **Geleceği Kazanmak**, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1996.
14. KOZLU Cem, **Türkiye Mucizesi İçin...Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Türkiye İş Bankası Ya. No. 335/39, Ankara, 1994.
15. LİPTON Mark, "Vizyonun Somutlaştırılması", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 7(Ekim 1997).
16. NANUS Burt, **Visionary Leadership**, Jossey Bass Pub., San Francisco, 1992.
17. ÖZEL Mustafa, **İş Hayatında Liderlik ve Strateji**, Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998.
18. PAPATYA Gürcan, "İşletmelerde Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği", **Verimlilik Dergisi**, S. 4(1997).
19. SCOTT Cynthia D. ve Diğerleri, **Organization Vision, Values and Mission**, Crisp Publication Inc., California, 1993.
20. SENGE Peter (Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Ya., İstanbul, 1996.

21. SENGE Peter, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **Solan Management Review**, (Fall 1990).
22. SILLIVAN Gordon R.-Michael V.HARPER (Çev. A.Bilge DİCLELİ), **Umut Bir Yöntem Olamaz**, Boyner Ya., İstanbul, 1997.
23. SOLLMANN Ullrich -Roderich HEİNZE (Çev. Evrim Yayınevi), **Vizyon Yönetimi**, Evrim Ya. No. 32/1, İstanbul, 1995.
24. STONE Nan, "The Value of Vision", **Harvard Business Review**, (September-October 1996).
25. ZOHAR Danah (Çev. Zülfü DİCLELİ), **Aklı Yeniden Kurmak**, Türk Henkel Dergisi Ya. No. 9, İstanbul, 1998.